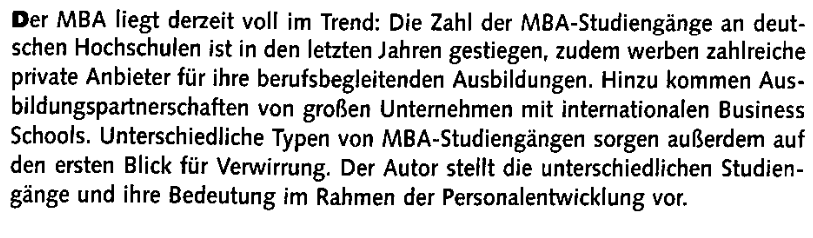


Der MBA liegt derzeit voll im Trend: Die Zahl der MBA-Studiengänge an deutschen Hochschulen ist in den letzten Jahren gestiegen, zudem werben zahlreiche private Anbieter für ihre berufsbegleitenden Ausbildungen. Hinzu kommen Ausbildungspartnerschaften von großen Unternehmen mit internationalen Business Schools. Unterschiedliche Typen von MBA-Studiengängen sorgen außerdem auf den ersten Blick für Verwirrung. Der Autor stellt die unterschiedlichen Studiengänge und ihre Bedeutung im Rahmen der Personalentwicklung vor.



Detlev Kran leitet den Bereich MBA-Beratung und Öffentlichkeitsarbeit der Stiftung der Wirtschaft für Qualitätssicherung im Management Development (FIBAA), Bonn

Das MBA-Studium als Element der Personalentwicklung

In einer internationalen und globalen Wirtschaft fällt MBA-Studiengängen eine wachsende Bedeutung im Rahmen der Personalentwicklung zu

Trotz positiver Entwicklung beginnt sich der Master of Business Administration (MBA) in Deutschland erst langsam durchzusetzen. Dabei entwickelt sich die MBA-Szene rasant. Schon heute gibt es neben rund 40 privaten MBA-Anbietern über 30 staatliche Hochschulen (Universitäten und Fachhochschulen) in Deutschland, die einen Studiengang oder eine wissenschaftliche Weiterbildung mit MBA-Diplom anbieten beziehungsweise anbieten wollen.[1]

Auch private Anbieter drängen auf den Markt. Unternehmen wie Lufthansa, Merck, Ford, Provadis und BAYER bieten beziehungsweise planen eigene, firmeninterne MBA-Programme. Als Gründe für diese Programme wird oft angegeben, dass die Angebote auf dem offenen Markt für die Ansprüche des Unternehmens nicht maßgeschneidert sind. Andere wollen durch den Kauf von Ausbildungspaketen die Kosten senken.

Weltweit kann man von über 1 200 Anbietern und jährlich rund 150 000 MBA-Absolventen ausgehen, davon etwa 100 000 in den USA und 40 000 in Europa. Die Zahl der deutschen MBA-Studenten wird von Experten auf mittlerweile fast 2 100 pro Jahrgang geschätzt. Die Qualität der MBA-Programme ist dabei höchst unterschiedlich: Das Angebot auf dem Markt reicht vom ‚Titelhändler' bis zum ‚Nobel-MBA'.

Erwartungen der Unternehmen

Die Persönlichkeitsprofile von Führungskräften gewinnen gegenüber dem fachlichen Know-how nach einer Studie des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) mehr und mehr an Bedeutung.[2] Hohe fachliche Kompetenz ist die entscheidende Grundlage für die berufliche Arbeit im internationalen Kontext und „Basis für eine internationale Qualifikation", so die Forscher des BIBB. Für Führungskräfte ist Fremdsprachenkompetenz eine weitere, für internationales berufliches Handeln selbstverständliche Fähigkeit, wobei die Beherrschung der englischen Sprache oberste Priorität hat, so die vom BIBB befragten Unternehmen.

Interkulturelle Kompetenz ist eine weitere, entscheidende Dimension internationaler Qualifikationen, die für Unternehmen immer bedeutsamer wird. Als immer wichtiger erachten die deutschen Unternehmen dabei die Fähigkeit, mit ausländischen Partnern, Kollegen oder Kunden auf einer gemeinsamen Ebene kommuni-

zieren und kooperieren zu können. Dazu kommen Kenntnisse der Märkte anderer Länder, Wissen über die Kultur und Mentalität ihrer Bewohner, eine generelle Offenheit gegenüber neuen Eindrücken und Einflüssen sowie die Fähigkeit, sich auf eine fremde Kultur einlassen und in ihr bestehen zu können. Grundlagen für zukünftige Manager, die auch durch die Delphi-Studie 1998 des Fraunhofer-Instituts für Systemtechnik und Innovationsforschung (ISI) bestätigt wird.[3]

„Der MBA ist nicht das Nonplusultra", sagt Heiner Thorborg, Personalberater in Frankfurt und Präsident der Harvard Business School Alumni Association in Deutschland. Die pauschale Begeisterung, mit der einzelne Firmen die Kandidaten hofieren und das Studium vergolden, sei „genauso absurd wie die sture Ablehnung durch andere Unternehmen", so Thorborg. Worauf sich die Skepsis gründe, sei völlig unklar. Eigentlich erfüllen die Kandidaten, die sich an einer Business School einschreiben, genau die Anforderungen, die Manager mit dem Schlagwort vom lebenslangen Lernen stets fordern: Der Master-Studiengang vermittelt kompakt ein fachliches Know-how, wie es sonst nur in jahrelanger Berufspraxis erworben werden kann. Die Ausbildung in Teams mit Vertretern aller Nationen trainiert in hohem Maße die social skills und der Lehrstoff spickt Studenten mit Managementwissen, das als state of the art gelten kann. Findet das Studium dann noch im Ausland statt, hat der MBA-Student ein interkulturelles Know-how erworben, das seinesgleichen sucht.

In einer Untersuchung der Business Week aus dem Jahr 1996 wurden 250 Geschäftsführer aus der Forbes-Liste der 1 000 wichtigsten Unternehmen befragt, welche Qualitäten in ihren Augen ein „Business Leader" haben muss. Parallel dazu wurden Studenten der 20 führenden Business Schools in den USA befragt (vgl. Abb. 1).[4]

Die Anforderungen an die Qualifikationen der Mitarbeiter ändern sich ständig. „Wir alle reden von Internationalisierung, Globalisierung, Teamfähigkeit, Führungsqualitäten", so Heinz Dennenwaldt, Personalleiter bei der KPMG-AG in Köln. „Die MBA-Absolventen besitzen oft diese Qualifikation, die vergleichbare Bewerber erst nach vielen Jahren erlangen. Sie haben durch ihr Hauptstudium, ihre Berufserfahrung und durch ihr MBA-Zusatzstudium einen Vorsprung vor vielen anderen Bewerbern erarbeitet. Sie haben bewiesen, dass sie weiterbildungswillig, mehrsprachig und flexibel sind. Sie besitzen ein breites Management-Know-how und sind international ausgerichtet, alles Dinge, die wir heute brauchen und die wir in vier bis fünf Jahren noch dringender benötigen werden."

Erwartungen von Arbeitgebern in Großbritannien

Da der MBA zum Vorteil für eine angestrebte Karriere werden soll, ist die Vorstellung des Arbeitgebers über den Wert dieser Ausbildung ein wichtiger Faktor. Seit 1965 hat sich die Einstellung der Arbeitgeber zum MBA in Großbritannien sehr positiv entwickelt.[5] Folgende Faktoren haben dazu beigetragen:

- Mit dem Ende der Rezession in den 90er-Jahren wird jetzt die Notwendigkeit einer strategischen Zukunftsplanung gesehen.
- Bedingt durch die Zunahme der globalen Konkurrenz wird ein professionelles Management für die Unternehmen immer wichtiger.
- Mit der zunehmenden Anzahl von MBA-Absolventen hat sich auch die Anzahl derer erhöht, die jetzt als Entscheidungsträger die Auswahl neuer Führungskräfte mitbestimmen.

So sind nach einer Studie der Personalberater Korn Ferry / Carre Orban von 1994 elf Prozent der obersten Entscheidungsträger der größten Unternehmen im Vereinigten Königreich mittlerweile MBA-Absolventen. Nach einer weiteren Studie der Association of MBAs (AMBA) von 1997 gibt es ebenfalls einen starken Anstieg von MBA-Absolventen in kleineren Unternehmen.[6] Das Personalberatungsbüro Saxton Bampfylde führte unter Arbeitgebern, die eine große Anzahl von MBA-Absolventen beschäftigen, eine Studie zum Thema der in Zukunft erwarteten Kompetenz der Graduierten durch. Folgende Fähigkeiten wurden hierbei von Unternehmen bei MBA-Absolventen vorausgesetzt:

- breites Verständnis der Grundsätze der Geschäftsführung in allen Schlüsselpositionen des Unternehmens,
- besondere Fähigkeiten zur Analyse von strategischen Fragestellungen,
- die Fähigkeit, in Situationen vorrangige Maßnahmen zu erkennen,
- Präsentations- und Kommunikationsgeschick.

Die Untersuchung zeigt auch: Neben einer Vielzahl verschiedener Berufssparten, in denen die Absolventen tätig waren, zeichnen sie sich auch durch Positionen aus, die ein hohes Maß an Verantwortung voraussetzen. 42 Prozent der Absolventen kamen vor dem Studium aus dem oberen oder mittleren Management. Eine große Mehrheit der Befragten hat vor Beginn des Studiums gearbeitet. Mehr als 50 Prozent haben eine Berufserfahrung zwischen 6 und 15 Jahren.[7] Nach Angaben der Association of Business Schools (ASB) studieren zur Zeit ungefähr 27 000 Studenten in MBA-Programmen.[8] Zwei Drittel der MBA-Studenten studieren in Teilzeit- oder Fernstudien-Programmen.[9] Der Anteil der Absolventen ist von 1 100 Absolventen im Jahr 1980 auf ungefähr 7 500 im Jahr 1996 gestiegen. Für 1999 wird die Zahl auf 9 000 geschätzt.

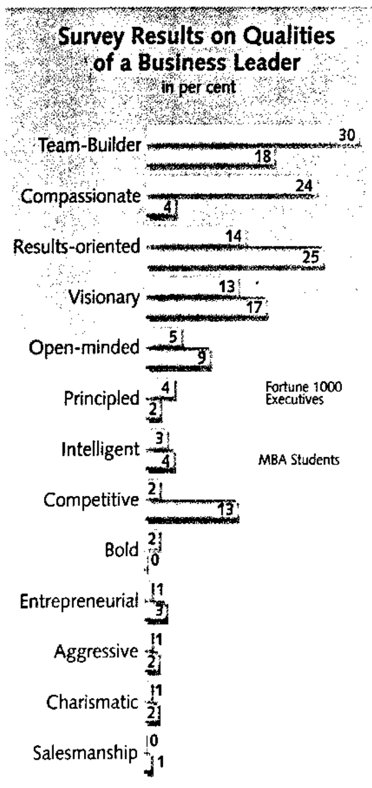
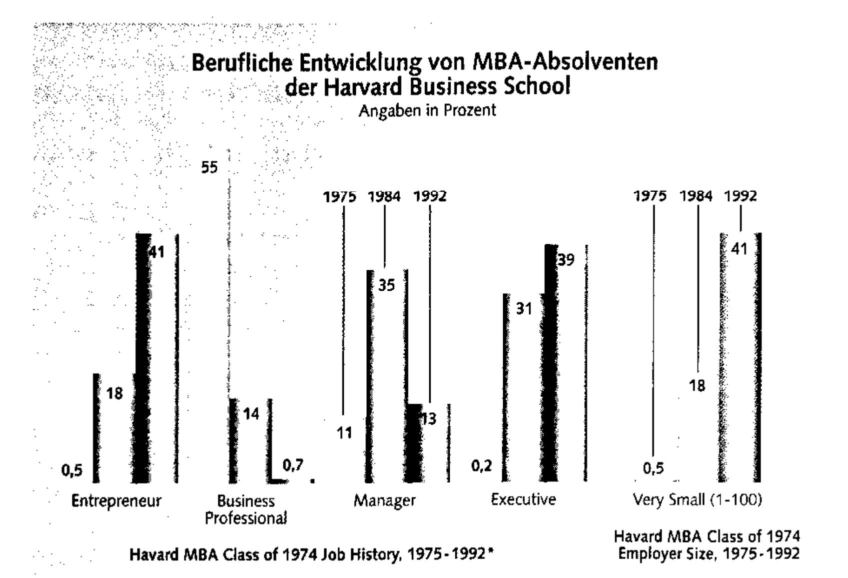


Abb. 1



* Vgl. You & Company (Hrsg.): The Future of Socially Responsible Business: MBA Students speak out. London, 1998

Abb. 2

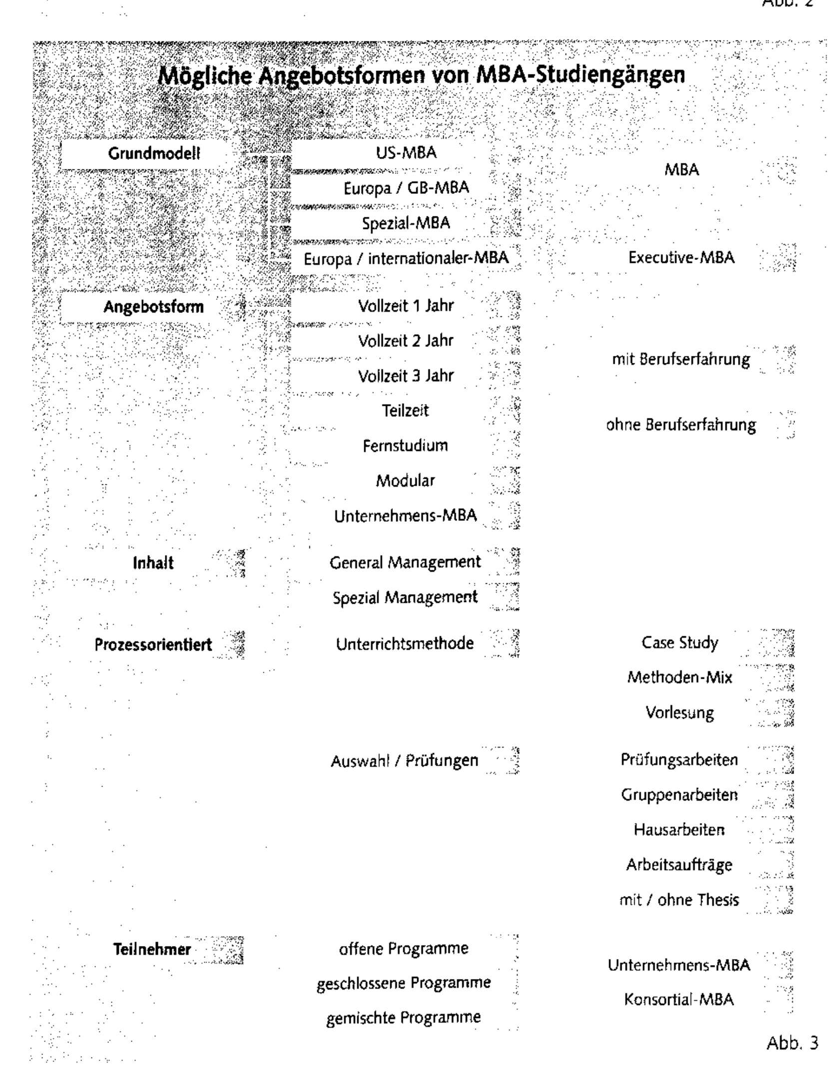


Abb. 3

Arbeitgebererwartungen in den USA

Der US-Arbeitsmarkt für MBA-Absolventen hat sich in den letzten Jahren deutlich verändert. Das bisher geltende Berufsbild, welches dem MBA-Absolventen eine Langzeitkarriere in einem der weltweit aktiven Großunternehmen versprach, gilt heute nicht mehr. Die Erwartung, dass das Unternehmen der Zukunft nur noch aus einem Kern von hausinternen Managern bestehen wird, die die Ziele und Strategien des jeweiligen Unternehmens festsetzen, beinhaltet in Zukunft einen deutlichen Wandel in der MBA-Ausbildung. Der neue Typ Manager muss auf viele Annehmlichkeiten (z. B. einen Stab von Mitarbeitern oder gar eine eigene Werbeabteilung) verzichten können. Der in Zukunft gefragte Manager wird eher ein Generalist sein, der zum Beispiel auch die technischen Aspekte des Marktes mit Schnelligkeit und Genauigkeit abzuschätzen vermag.[10] Gab es 1968 lediglich 17 795 MBA-Absolventen, so stieg die Zahl bis 1988 rasant auf 69 230 Absolventen. Für 1998 wird die Zahl auf 97 000 geschätzt. Etwa drei Fünftel davon erwerben ihren MBA in Teilzeitprogrammen.

Nach einer Untersuchung der Stiftung der Wirtschaft für Qualitätssicherung im Management Development (FIBAA) arbeiten rund 70 Prozent der MBA-Absolventen nach Beendigung des Studiums in mittleren und Großunternehmen mit über 10 000 Mitarbeitern. Die bevorzugten Einsatzbereiche sind Finance, Consulting und Marketing. Das langfristige berufliche Ziel der meisten MBA-Absolventen ist aber der Sprung in die Selbständigkeit beziehungsweise die Arbeit in kleinen, innovativen Unternehmen mit bis zu 100 Mitarbeitern. Der Grund hierfür ist die hohe Gestaltungsfreiheit in diesen Unternehmen. Eine Entwicklung, welche durch Langzeituntersuchungen der Harvard University und der Duke University und Studien aus Großbritannien bestätigt wird (vgl. Abb. 2).[11]

Aufgrund ähnlicher Entwicklungen in Deutschland können wahrscheinlich viele Ergebnisse aus den USA und Großbritannien auf den deutschen MBA-Markt und die deutschen MBA-Studenten und -Absolventen übertragen werden.

Welcher MBA?

Den MBA als Allgemeinlösung gibt es nicht. Stattdessen muss zwischen der Gruppe der Vollzeitprogramme und der großen Gruppe der Teilzeit- und Fernstudienprogramme unterschieden werden. Der klassische MBA – sowohl in Vollzeit als auch in Teilzeit – ist eine Postgraduierten-Ausbildung. In der Regel haben Teilnehmer an MBA-Programmen zwei bis drei Jahre Berufserfahrung, bei Executive-MBA-Programmen sind die Teilnehmer schon zirka zehn Jahre berufstätig. Insgesamt kann man vier Basismodelle des MBA unterscheiden (vgl. Abb. 3):[12]

- den amerikanischen Original-MBA,
- das europäisch-englische Modell,
- das europäisch-internationale Modell,
- den fachspezifischen MBA.

Der amerikanische Original-MBA basiert auf einer zweijährigen Vollzeitausbildung beziehungsweise auf einer drei- bis vierjährigen Teilzeitausbildung.[13] In den USA stellt der Vollzeit-MBA, der in einem Zeitrahmen von zwei Jahren absolviert wird, die am häufigsten angebotene Programmstruktur dar. Da diese Programme mit akademischen Institutionen kooperieren, sind sie entsprechend nach Semestern organisiert. Ein zweijähriger MBA dauert demnach nicht zwingend 24 Monate, sondern vier bis sechs Semester, die wiederum jeweils 10 bis 14 Wochen dauern.

Gute Programme haben Studenten mit drei bis vier Jahren Berufserfahrung. Schwachpunkte bei vielen MBA-Programmen in den USA sind die mangelnde Internationalität der Dozenten, fehlende Fremdsprachenkompetenz und zu wenig Auslandserfahrung bei den Studenten. In Veröffentlichungen wird zudem ein mangelnder Praxisbezug und bei einigen Anbietern eine zu große Jahrgangsgruppe mit 800 bis 1 000 Studenten kritisiert.

Das europäisch-britische Modell des MBA entwickelte sich zuerst unabhängig von den universitären Bildungsgängen als eine Kopie des amerikanischen Modells. In den letzten Jahrzehnten hat sich aber eine eigenständige MBA-Kultur entwickelt. Zielgruppe sind Manager, die keine wirtschaftswissenschaftliche Ausbildung haben, diese aber für ihr weiteres berufliches Fortkommen benötigen. 90 Prozent der Teilnehmer haben keine betriebswirtschaftliche Ausbildung, so die Association of MBAs (AMBA). In den Programmen werden deshalb viele Inhalte eines Grundstudiums bearbeitet. Üblicherweise dauert der britische MBA 12 bis 16 Monate als Vollzeit- beziehungsweise drei bis vier Jahre als Teilzeitprogramm.

Das europäisch-internationale Modell zeichnet sich durch sehr hohe Qualität und innovatives Vorgehen aus. Die Studierenden setzen sich aus einer internationalen Elite junger, zirka 27- bis 35-jähriger Führungskräfte zusammen. Die Programme dauern etwa 14 bis 24 Monate als Teilzeit oder 10 bis 16 Monate als Vollzeitprogramm. Beide erfordern intensiven Arbeitsaufwand und Selbststudium. Abhängig von der jeweiligen Programmstruktur gibt es keine Semesterferien.

Teilzeit- und Fernstudienprogramme

Bei der Einschätzung des MBA muss man berücksichtigen, dass 60 bis 70 Prozent aller MBA-Studenten Teilzeit- und Fernstudienprogramme besuchen und damit berufsbegleitend studieren. Die meisten berufsbegleitenden Programme dauern zwei bis drei Jahre, sie können jedoch in einem Zeitrahmen von bis zu acht Jahren durchgeführt werden. Sie sind in den USA und Großbritannien eine klassische Maßnahme der Personalentwicklung. Mit einem klassischen MBA-Studium wird also nicht der Einstieg in das Berufsleben vorbereitet, sondern eine zusätzliche Qualifikation erworben. Die grundsätzlichen Lehrinhalte sind im Wesentlichen identisch mit den Vollzeitprogrammen. Executive MBA-Programme sind in der Regel Teilzeitprogramme.

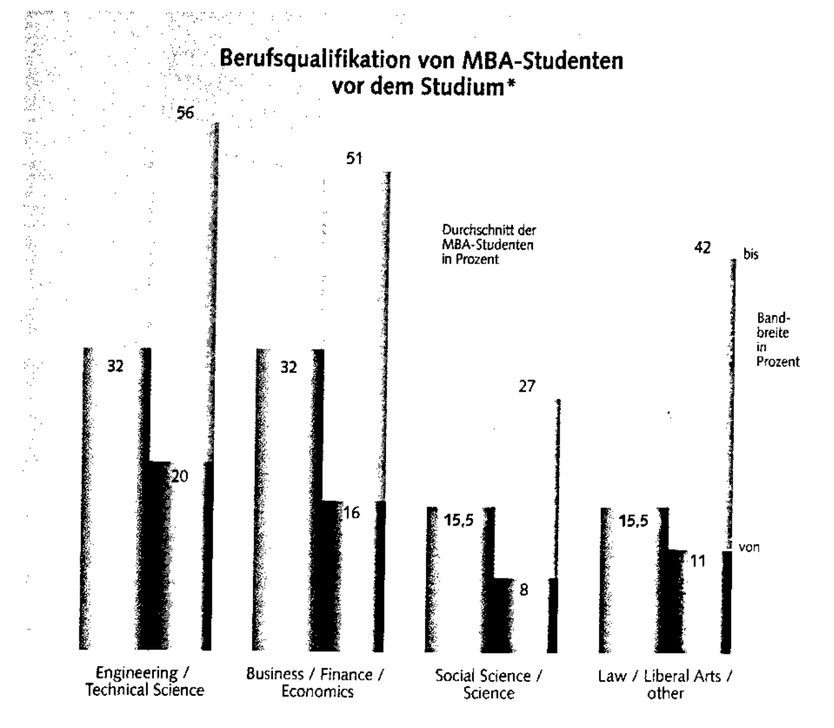


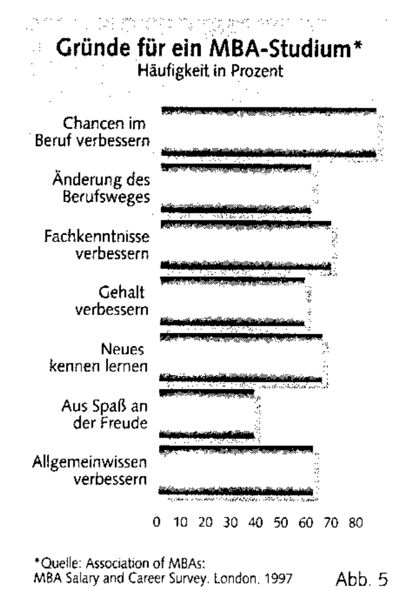
Abb. 4

Karrierechancen verbessern

Will man den Stellenwert des MBA richtig einschätzen, ist noch ein weiterer Aspekt zu beachten: Rund 90 Prozent aller MBA-Studenten in Großbritannien haben keine betriebswirtschaftlichen Kenntnisse.[14] In den USA und Kontinentaleuropa verhält es sich etwas anders, dort hat ein Drittel aller MBA-Studenten vor Aufnahme ihres MBA-Studiums eine betriebswirtschaftliche Hochschulausbildung abgelegt (vgl. Abb. 4). Daran knüpfen sinnvoll die fachspezifischen MBA-Studiengänge an, zum Beispiel der Master in Marketing Research (MMR) oder der Master in Technology Management (MMT).

Rund 100 solcher Programme gibt es mittlerweile. Auch Programme wie der Master in Business Administration and Certified Public Accounting MBA/CPA sind keine Seltenheit mehr.

Das traditionelle einjährige Vollzeit-MBA-Programm in Europa und das zweijährige MBA-Programm in den USA werden zunehmend durch berufsbegleitende beziehungsweise Executive-Programme ersetzt. Berufstätige können sich selten eine ein- oder mehrjährige Pause zugunsten



*Quelle: Association of MBAs: MBA Salary and Career Survey. London, 1997

Abb. 5

einer Ausbildung erlauben. Auch Unternehmen bevorzugen diese Form der Ausbildung. Die Mitarbeiter qualifizieren sich weiter und das Unternehmen hat sofortigen Nutzen aus dem Gelernten (vgl. Abb. 5). So werden Teilzeitprogramme in der Regel auch von Unternehmen mit Stipendien und Freistellungen unterstützt. Bei Vollzeitprogrammen ist das eine Ausnahme. Die tatsächlichen Zeitstunden, die für das Programm aufgebracht werden müssen (classroom contact hours), rangieren zwischen 250 und 1 000 Stunden, im Schnitt liegen sie bei ungefähr 480 Stunden.

Es muss dabei grundsätzlich zwischen Unterricht in Präsenzform und Selbststudium unterschieden werden. Die Selbststudienanteile betragen oft bis zu 1 000 Stunden und mehr. Besonders hoch sind sie beim Fernstudium, da hier nahezu keine Präsenz erforderlich ist.

Das Curriculum des MBA besteht in der Regel aus Hauptkursen, die die wesentlichen Bestandteile des Managements (Wirtschaft, Informationstechnologie, Entwicklung von Problemlösungsstrategien usw.) abdecken. Die Kurse werden durch obligatorische Module, Projekte oder optionale Angebote durchgeführt. Durch die Einführung der spezialisierten MBA-Programme wird diese Art der breit angelegten Fächerabdeckung naturgemäß verändert. Es sollte ein ungefähres Gleichgewicht zwischen soft skills (z. B. Präsentationsfähigkeit, Argumentationsgeschick usw.) und hard skills (Business Administration) herrschen. Der klassische MBA legt einen Schwerpunkt auf die Bewertung der Studenten durch Tests und Examina. Neuere Programmformen werden teilweise als zu teilnehmerfreundlich beurteilt, wenn eine regelmäßige Leistungsüberprüfung als Bewertungsinstrument an Bedeutung verliert. Rund 100-seitige Diplomarbeiten in englischer Sprache und deren Verteidigung im Disput mit den Professoren gehören zum guten Standard.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass der MBA als Möglichkeit gesehen wird, die Karrierechancen allgemein zu verbessern. Führungskräfte erhalten in den Programmen den ‚letzten Schliff'. Rigorose Selektion bei der Rekrutierung von MBA-Kandidaten ist die Grundlage für eine erfolgreiche Weiterbildung auf hohem Niveau. „Die Grundzüge einer soliden MBA-Ausbildung sind klar", schreibt Albrecht Sanner, Leiter der Personal und Bildungspolitik der DaimlerChrysler AG: „MBA Studenten müssen nicht nur das Neueste über alle Hauptsäulen der Firmenorganisation (Führung, Marketing, Rechnungs- und Finanzwesen) lernen. Sie müssen auch lernen, sich durchzusetzen, Führungskompetenz zu entwickeln, vor Gruppen mehrsprachig zu präsentieren und Teamarbeit zu praktizieren."[15] Insofern gehe es um jenes flexible Management, das Unternehmen in der Zukunft benötigen, um immer schneller auf Marktgegebenheiten zu reagieren.

Summary

The MBA is currently enjoying huge popularity. The number of MBA courses at German universities has risen in recent years, with numerous private providers also promoting their own training, not to mention training partnerships between major companies and international business schools. The range extends from renowned and expensive establishments to less well-known higher education institutions abroad, which award the sought-after MBA title as partners in training programmes. Not just the large number of providers but also the varying types of MBA courses are bewildering at first glance. The author outlines the various courses on offer and their importance in relation to human resources development.

Anmerkungen

1 Dies sind nach Recherchen des Autors die Universität des Saarlandes, die WHU in Koblenz, die HTW Saarbrücken, die Universitäten Augsburg und Würzburg sowie die Fachhochschulen in Kiel, Berlin, Bremen, Osnabrück, Berneburg, Fulda, Trier, Mainz, Magdeburg, Reutlingen, Ludwigshafen, Furtwangen, Esslingen und Nürtingen. Weitere MBA-Programme entstehen in Hamburg, Würzburg, Nürnberg, Frankfurt / Oder, Dortmund, Kassel, Bremen, Sigmaringen, Bruchsal, Stuttgart, Darmstadt Paderborn und an der TU in München. Die hier vorgestellten Daten, Fakten und Hochschulen wurden 1998 und 1999 im Rahmen eines Forschungsprojektes des Bundesministeriums für Bildung, Forschung und Wissenschaft recherchiert. Die Studie wird voraussichtlich im Sommer 2000 fertiggestellt sein.

2 *Busse, Gerd / Paul-Kohlhoff, Angela / Wordelmann, Peter*: Fremdsprachen und mehr internationale Qualifikationen aus der Sicht von Betrieben und Beschäftigten. Eine empirische Studie über Zukunftsqualifikationen. Berlin, 1997

3 Die Studie „Delphi '98" kann beim Fraunhofer-Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung (ISI) in Karlsruhe per Fax unter 07 21 / 68 91 52 bestell werden. Sie kostet 55 DM zzgl. Versand und MwSt.

4 Das Market Research Institute führte 1996 telefonische Interviews mit 250 Fortune-1000-Managern und 250 MBA-Studenten aus dem ersten Studienjahr unter den 20 führenden Business Schools durch.

5 *Birkerstaffe, G.*: Which MBA? The Economist Intelligent Unit. London, 1998

6 *Association of MBAs*: MBA Salary and Career Survey. London, 1997

7 *Association of Business Schools (Hrsg.)*: Pillars of the Economy – The Contribution of UK Business Schools to the Economy 1997. London, 1998 (Im Internet abfragbar unter www.the-abs.org.uk reportpage1n1. html)

8 Vgl. ebd.

9 Vgl. ebd.

10 *Peterson's*: Peterson's Guide to MBA Programs 1999. Princeton / New Jersey, 1998, S. 7

11 *Duke University*: 1998 Survey of MBA Graduates from Top-Tier Programs. The Fuqua School of Business, Durham, 1998; *Association of Business Schools*: Pillars of the Economy – The Contribution of UK Business Schools to the Economy 1997. London, 1998

12 *Kran, Detlev*: MBA – Praxisnah / Flexibel / Teamfähig oder: Wie finde ich den richtigen MBA. In: IBV-Informationen, 43 / 98, S. 3873 ff.

13 Zur Geschichte des MBA vgl. *Daniel, Carter A.*: MBA: The First Century. London, 1998

14 *Association of MBAs*: MBA Salary and Career Survey. London, 1997

15 *Kran, Detlev*: Was erwarten Unternehmen vom MBA? In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 23.6.98